

エンターテインメント事業の比較分析

—宝塚歌劇とAKB48—

西尾久美子

要 旨

本稿の目的は、日本独自のエンターテインメント事業の事例を取り上げ、その事業はどのように構築されたのかを明らかにし、日本のオリジナルのエンターテインメント事業の特色について考察することである。事例として女性だけの劇団員が演じる歌劇という形式を継続し約100年の歴史を有する宝塚歌劇と、近年日本発の新しいエンターテインメントとして着目され海外にも展開しているAKB48を取り上げる。これら二つのエンターテインメント事業には、①サービスを消費者に届ける「場」を当初から設定、②サービス提供の責任を担う人材育成の仕組みの制度化、③ファンとの関係性構築による付加価値の創出、④選抜のプロセス明示による差別化の創出、という四つの特色があることが明らかになった。

キーワード：エンターテインメント、サービス、宝塚歌劇、AKB48、差別化構築

1. はじめに

「おもてなし」がキーワードとして語られるように、日本のサービスの質が高いというイメージが一般的に流布している。一方、日本のサービス業の生産性は低く、製造業と比較して今後生産性の伸びが期待される分野でもある（伊藤，2010）。このように社会的に注目されるサービス業について、日本独自の事業を展開し、継続している事例を分析し、なぜ事前に性能を比較することが難しいサービスの分野で差別化を構築できたのかについて考察することは、重要な課題であると考えられる。

本稿では、サービス業の中から、エンターテインメントの分野を取り上げる。エンターテインメントを取り上げる理由は、西尾（2012）が指摘するように、米国のブロードウェイ方式に代表されるような最適な人材を公演のたびごとに選抜しサービス提供するのではなく、人材を継続的に育成しながらリピーターを呼び込む日本独自の仕組みを持っているからである。

グローバル化が叫ばれる厳しい競争化社会において、事業に真似されにくい差別化を作り上げることは、競争優位性を構築するためには重要なポイントである。この点を探究するために、生産性の向上が求められるサービス業から、日本ならではの独自性を有すると考えられるエンターテインメント分野を取り上げることには、一定の意義があるといえよう。

2. サービス

2-1. サービスの特性

サービス業とは、サービスを提供する事業分野のことを指す。このサービスは、モノの提供とは異なる、三つの基本特性を有している。

一つは、形がないという「無形性」、二つ目は商品が作られ提供されるタイミングと消費されるタイミングが同時であるという「同時性」、最後に、生産と消費が同時に発生することから生じる、個々のサービス提供者が安定した品質を提供できないという「不安定性」だ。

これらの基本特性から、サービスは購入前の比較が難しいことがわかる。モノとは異なり形がなく、提供のタイミングが価値に大きな違いを生み出すこともあるため、客観的な性能の比較をすることは事実上不可能である。本来品質を評価する立場の消費者は、品質をうまく理解できない。したがって、あるサービスが市場で支持されることは、多くの消費者が性能の違いを言語化することが難しくても、そこに何等かの価値を感じているのだといえる。消費者は消費するその場で自らサービスに付加価値を認め、この評価の言語化が難しいサービスが、次回も同様に提供されることを期待する。そして、この消費者の期待が充足すれば、そのサービスに対してロイヤリティを持ち、リピーターになる可能性が高くなる。

つまり、サービスは消費者に一度支持されると、品質が不安定だからこそ継続的な利用が見込めるといえる。さらに、サービスを繰り返し利用する消費者の存在を前提とすると、品質の不安定さに不安を抱える消費者との関係性を重視したうえで、一定レベル以上の品質のサービスを継続提供し、かつ飽きられない工夫をすることも必要となる。

2-2. サービスの特性と企業家

サービスを創造することに着目すると、企業家の重要性が認識される。形がなく提供前の性能比較が難しいサービスに消費者が満足するような新しい付加価値を創造する、不安定で品質にバラつきがあるサービスを上手くマネジメントする、さらに不安を抱える消費者との関係性を構築し消費者の期待にこたえ続ける努力をする、といったサービスの特色を踏まえて、企業家がサービス事業の創造をしていることが想定されるからだ。

そこで、本稿では提供されるサービスの内容についてではなく、差別をどのように構築したのか、今まで市場になかったサービスの分野で新しい事業を創造する企業家の行動に着目して探究していく。

サービスの特性を踏まえた企業家の行動として、以下の三点が重要なポイントとなる。

① 「新しい価値の創造」

自らのサービスを通じて市場にどのような価値を作り出そうとするのか、サービスにおける新しい価値の創造の探究をすること

② 「サービス提供のマネジメント」

新しい価値の創造をいかに実現していくのか、サービスを円滑に提供するためのマネジメントを実現すること

③ 「消費者との関係性構築と価値提供の仕組み」

サービスにおける付加価値の実現を通じて、企業や組織と消費者との関係性をいかに作り上げていくのか、消費者との関係性を有しともに価値を作り上げていく持続的な仕組みを構築すること

本稿では、サービスを事業として選択しそこで成功を収めたと考えられる企業家の事業創造のプロセスをこれら三点に留意し分析することで、新しいサービスがどのように事業として練り上げられ、市場から認められる差別化を構築できたのかを明らかにしていく。さらに、言語化することが難しいが新しい価値があると認知される独自性を打ち出し、一方で飽きられない何等かの新規性を付加する工夫を行い、しかも継続的にその価値を提供しかつ他者から真似されにくい仕組みをどのように作り上げたのかという、差別化構築のプロセスについても考察する。

2-3. エンターテインメントを取り上げる意義

本稿では、「宝塚歌劇」・「AKB48」という、日本発エンターテインメント事業の中で長期継続し現在も競争力を有しているものと、近年日本発の新しいエンターテインメントとして注目され海外にも展開しているもの、二つの事例を取り上げる。それはこれら二事例ともに、有名な二人の企業家、小林一三氏と秋元康氏が、今までにない新しいエンターテインメント事業を作り成功を収めたことが広く知られているからである。

エンターテインメントの事例を取り上げる理由は、事前の事業予測が困難で、投資規模も大きいという特色があるからだ。さらに、エンターテインメントを取り上げる意義について、サービスとの関連性を踏まえて、整理をしておく。

一点目は、エンターテインメントは、観客に付加価値があると実感させるための差別化が、外から見えない仕組みによって支えられていると、予測できることだ。豪華な舞台で有名な俳優が評判の高い演目を演じるといった、わかりやすい差別化の提供では、他の興行で模倣されやすい。また、こうした興行の形式では、消費者からすぐに飽きられてしまうリスクも高い。したがって、エンターテインメントが事業として継続している場合、新規に事業を開始する企業家がそこには見えない差別化の仕組みを内在しようと意図する、あるいは差別化を追求した行動のプロセスにより、結果として仕組みが構築された可能性が高い。

次に、エンターテインメントでは、観客の反応がダイレクトに把握できるため、消費者の意向の変化を反映し暫時改善を加えたサービスを提供しやすいという特色がある。したがって、短期間に何等かの新しい試みを企業家が行うことが予測でき、どのようなプロセスで展開されて

いったのかを詳細に見ていくことができる。

これら二つの特色から、小林一三氏や秋元康氏が、「宝塚歌劇」や「AKB48」というエンターテインメントを事業として継続させるために初期にどのような仕組みを作り、さらに消費者の意向を反映しながら工夫を加えて市場での地位を確立したのか、変化への適応のプロセスを考えることができる。

したがって、日本独自のエンターテインメントの事例をサービスの特性を踏まえて分析することで、真似されにくい「見えない差別化」の構築に関する日本的な特色の一端も明らかにできると思われる。

そこで、本章ではまず小林一三氏と秋元康氏のエンターテインメント事業の開始当初の取り組みから一定レベルの成功を収めたと考えられる時期を取り上げ、どのようなことを実施したのか各事例から明らかにする。次に両事例を比較検討する。

単に新規事業の創造という記述にとどまらず、形のないものに新しい付加価値を創造しかつそれに継続的な改善を加え、消費者の期待以上のものを継続的に提供可能にする仕組みがどのように創出されたのか、特色を整理し考察を深めていく。

3. 事例研究

3-1. 小林一三の「宝塚歌劇」

宝塚歌劇は、年間約250万人の動員数の実績があり、2014年に100周年という節目の年を迎える。宝塚歌劇の創始が、小林一三氏によって1913年にはじめられた少女ばかりの「宝塚唱歌隊」にあることは広く知られており、研究蓄積も数多い。例えば、歴史的な視点の色濃い小林一三氏の生涯に焦点をあてたもの（阪田，1983）、宝塚歌劇を小林一三氏が提唱した新しい生活文化のシンボルとして取り上げた研究（津金澤，1991）、日本の大衆文化と女性が男性を演じる宝塚歌劇の特色とを関連づけた研究（Robertson，2000）、ファンがタカラジェンヌを応援する活動に着目した関係性マーケティングの視点からの研究（和田，1999）、ファンの自発的な組織化とその中で獲得されるファンらしい行動について社会学からアプローチした研究（宮本，2011）などがあげられる。

その中で、小林一三氏のエンターテインメント事業における打ち手に着目し、タカラジェンヌの人材育成と興行との関連を考察した研究として西尾（2010）がある。

「少女歌劇の成功の6年後の1919年に学校を設立された経緯から、宝塚歌劇では技能レベルや型が揃い演出がしやすく一定レベル以上の公演が常にできる」（西尾，2010，61頁）、というサービス提供における品質の不安定さを、学校という制度設置により乗り越えた小林一三氏の行動は、企業家としてサービスを安定的に提供しようと意図したものであり、興行の継続的实施を視野に入れたものといえる。

このように、小林一三氏は、エンターテインメントがサービスの特性「無形性」・「同時性」・

「不安定性」を有していることを理解し、それに応じた取り組みをしようと初期の段階から考えて行動していたことが想定できる。そこで、宝塚歌劇の長い歴史の中から、サービスの基本特性に配慮した企業家行動であると思われる項目を、時系列でまとめたのが表1である。

この年表をもとに、宝塚歌劇という新しいサービスを作り上げた小林一三氏の事業創造のプロセスについてその特色を明らかにしていく。

表1. 宝塚歌劇に関する年表

1913年	第一期生16人を採用し「宝塚唱歌隊」として発足
1914	宝塚少女歌劇第1回公演、演目は『ドンブラコ』など3本立て
1918	帝国劇場で、東京での初の公演 歌劇団機関紙『歌劇』創刊
1919	「宝塚音楽歌劇学校」設立（校長、小林一三氏）
1921	花組と月組が誕生
1924	雪組が誕生 宝塚大劇場（旧）開場
1927	日本初のレビュー『モン・パリ 〈吾が巴里よ〉』初演
1930	白井鐵造の帰朝土産レビュー『パリゼット』初演
1932	後の東宝株式会社である株式会社東京宝塚劇場設立
1933	星組が誕生
1934	東京宝塚劇場（旧）開場 宝塚友の会が作られる
1940	「宝塚少女歌劇団」を「宝塚歌劇団」と改称
1946	「宝塚音楽舞踏学校（39年改称）」を「宝塚音楽学校」と改称 宝塚大劇場（旧）での公演再開
1947	有楽町日劇で東京公演を再開
1954	宝塚歌劇40周年記念式典挙行、大劇場で小林一三氏が挨拶
1955	東京宝塚劇場再開
1957	小林一三氏死去（84歳）

宝塚歌劇検定委員会（2010, 2011）をもとに筆者作成

3-2. 人材育成と興行

1914年に始まった少女歌劇は、わずか4年後の1918年により大きな市場規模がある東京で公演され、当初の電鉄事業振興のためという目的とは異なる展開を見せている。このことから、小林一三氏は、「少女歌劇」が消費者に認知される新しい付加価値を創造していると考え、その市場をさらに開拓をしようと意図していたことがわかる。

さらに、同じ年に歌劇団機関紙『歌劇』が創刊され、消費者（特に繰り返し観劇するファン）に積極的に情報提供し、関係性を構築しようと意図している。そして、1934年には宝塚友の会が作られ、ファンを組織化し関係性をより強固に築いていくという方向性が固まっている。

1919年には、安定的な品質と継続的なサービス提供につながる人材育成の機関「宝塚音楽歌劇学校」を設立し、小林一三氏自らが校長となっている。この点から、事業の継続にある程度の見通しがついたため、学校制度を導入して有望な人材の確保と創出した言語化できない新しい価値を体现できる人材の育成を重視し、具体策を実施したと考えられる。

さらに、1921年に花組と月組、1924年には雪組、1933年には星組と、学校で育成される人材をチームに分け、東京（1934年に開場）と宝塚という2つの常打ちの大劇場で興行を継続的にできるための仕組みを整えている。また複数の組を作ることで、組ごとの特色を打ち出し、複数のトップスターを揃え、宝塚歌劇というエンターテインメントのジャンルが好きな消費者（ファン）が、自分の好みにあった組やスターを選んで観劇するという、消費者（ファン）の期待に沿いながらも飽きられない工夫を作り出している。

興行の内容そのものには、1927年には西洋風の雰囲気豪華な舞台装置で見せる特色、1930年にはレビューというタカラジェンヌたちならではの可憐さと一体感を全面に打ち出せる特色を盛り込み、「清く、正しく、美しく」と表される宝塚歌劇らしさという明らかな差別化を打ち出した。何代目という技芸の継承に個人の魅力が加味される歌舞伎や、最適な人材を労働市場から選抜するブロードウェイのミュージカルと比較すると、素人の少女たちを学校で人材育成し所有する舞台で興行の場に立たせる、宝塚歌劇の有する人材育成と興行との連携という仕組み作りは、従来とは異なる枠組みをエンターテインメントに持ち込んだといえる。

前項で指摘したサービスと企業家の行動の重要な三つのポイント「新しい価値の創造」・「サービス提供のマネジメント」・「消費者との関係構築と価値提供の仕組み」が、宝塚歌劇の事例は、当初の少女たちが演じる学芸会のような舞台からわずか20年ほどですべて満たされていることがわかる。「大劇場」による市場規模の確保＋情報提供による消費者との関係性構築＋「学校」での継続的人材育成＋複数の組による差別化＋若い女性劇団員と独特の演出による独自性、これらは相互の関連性をもつ仕組みとなり、現代まで続く宝塚歌劇を支えている。

しかし、宝塚歌劇は当初から綿密に小林一三氏が意図した事業ではない。この点について、植田（2002）は、「後発組として電鉄事業に参入し条件がさほどよいとは思えない路線を開業せざるを得なく、この電鉄事業の安定的運営のため、田園地帯に敷設した路線の終着駅側に平日の昼や休日に集客を見込める施設が必要となったため、温水プールを建設した。しかし、当時は男女が共に泳ぐことに抵抗があったこと、プールに水温調整の装置がなかったため水温が低すぎたことなどが原因で利用客が極めて少なかった。そこで急遽プールの水を抜き、その中に観客席を作り、脱衣場を舞台にして、婚礼のイベントなどを実施した。その催しものの余興として実施した少女が歌ったり踊ったりする「宝塚唱歌隊」という新しいアイデアが大成功した。年若い女性に限定したのは、実は経費が安くあがることが一番の理由だった。」（植田，2002，18－20頁）と経緯をまとめている。

この「宝塚唱歌隊」の成功を発展させるための重要なポイントは、学校というサービスの安定的な品質の提供につながる機関の設立である。当時は一般女性が舞台に立つことに抵抗感が

強かったため、少女歌劇を継続させるためにエンターテイナーを自前で育成することが必要となった。そこで小林一三氏は、女性のエンターテイナー育成のために、当時大阪にあった有名な芸妓の養成制度（大和屋の芸妓養成学校）を参考にしたという。このことは、大和屋の経営者の記述（大和屋歳時記，1996，194頁）から明確である。したがって従来語られていた三越の少年音楽隊が、少女歌劇につながるという事業創造のプロセスは適切とはいえない。三越少年部隊はエンターテインメント事業のアイデアを提供してはいるが、人材育成と興行の連携という安定的なサービス提供の仕組みには直接つながっていなかったことがわかる。

1919年に学校という人材を継続的に育成する仕組みができたことにより、人材育成のプロセスを、公演を通じて見せるという方向性が結果的に生まれている。「清く、正しく、美しく」という小林一三氏が作った宝塚歌劇の有名なキャッチ・フレーズは、劇団員が演劇や歌や踊りが上手ければよいということを求めるのではなく、メンバー相互が研鑽すること、さらに助けあうこと、その姿勢を持って舞台に立つことを言語化しており、ファンも舞台上の技の優劣だけでなく、タカラジェンヌたちの姿勢そのものを見守り、楽しむことが前提となっている。

この宝塚歌劇の人材育成と興行の仕組みは、小林一三氏が1957年に死去した後も現在まで継続し、新人のデビューからスター候補になりトップスターが誕生し卒業するまでを舞台の上で見せる「劇場型選抜」（西尾，2010，61頁）という特色を宝塚歌劇が獲得するに至っている。

現在、宝塚歌劇には1997年に作られた宙組を加え、5つの組がある。興行の場としての常打ちする大劇場を宝塚（2550席）と東京（2069席）に有し、月替わりの定期公演を上演すると同時に、大阪・博多・名古屋などの劇場や全国ツアーの興行も行っている。もちろん宝塚歌劇の観客動員数に波はあるが、興行を継続提供している。小林一三氏のサービスの特性を踏まえた事業創造によって、宝塚歌劇では短期間のうちに安定的な提供が仕組みとして制度化されたことが基礎となり、女性のエンターテイナーだけが舞台に立つ類似の歌劇が数多く誕生し衰退したなかで、宝塚歌劇ならではの模倣困難な差別化構築がされ、現代までの事業継続を可能にしたと考えられる。

3－3．AKB48

宝塚歌劇に見られる人材育成と興行の連携によるサービスの安定的提供と差別化の構築という枠組みは、秋元康氏がプロデュースするAKB48にもあてはまる。

2005年12月に秋葉原にある専用劇場で初公演を行ったAKB48は、オーディション（2005年8月に第1期生を募集開始し、2006年2月に2期生募集、2013年には15期生が誕生）で選抜し育成した若い女性たちがメンバーで、彼女たちは異なるプロダクションに所属し、エンターテインメントの場に応じてAKB48というチームに組み立てられ、サービスを提供している。

事業展開の詳しい流れについては、表2．AKB48グループに関する年表にまとめている。

表2. AKB48グループに関する年表

2005年	8月	「秋葉原48プロジェクト」第1期生メンバー募集を開始
	9月27日	「48劇場」の場所が、ドンキホーテ秋葉原の8階と発表
	10月30日	オーディション最終審査、45名から24名が合格
	12月8日	「AKB48劇場」グランドオープン
2006年	2月1日	初のシングル『桜の花びらたち』インディーズからリリース オリコンチャート初登場10位
	19日	第2期（テレビ電話）オーディション開始
	26日	54名から19名が合格と発表、チームK誕生
	4月1日	チームK、劇場初公演
	6月4日	チームA・K、初の合同ライブ
	8月22日	公式ファンクラブ『柱の会』結成
	10月25日	『会いたかった』リリース、メジャーデビュー オリコン12位
	11月3・4日	初の劇場外コンサート（日本青年館）を開催
	12月3日	第3期オーディション20名が合格と発表、チームB誕生
2007年	3月10日	初の全国ツアー（東京・名古屋・福岡・大阪）開催
	4月8日	チームB、劇場初公演
	5月20日	夜公演で、劇場公演500回達成
	12月31日	『第58回NHK紅白歌合戦』に初出場
2008年	1月1日	ファーストアルバム発売
	5月26日	夜公演で、劇場公演1000回達成
	7月	SKE48、誕生
	8月23日	AKB48のライブでSKE48をお披露目
	10月5日	名古屋・栄「SKE劇場」で初公演
	10月22日	レコード会社（キングレコード）移籍後初となる10thシングル『大声ダイヤモンド』リリース
2009年	7月8日	『第1回選抜総選挙』を実施 前田敦子が1位となり、13thシングル『言い訳Maybe』のセンターポジションを獲得
	8月1日	SDN48（年齢が20歳以上）、オーディション合格者発表 「AKB劇場」初公演
	8月22・23日	日本武道館コンサート『組閣祭り』を開催 組閣（チームシャッフル）を発表、キャプテン制導入
	10月21日	14thシングル『RIVER』リリース 初のオリコン1位
	12月31日	『第60回NHK紅白歌合戦』に、2年ぶり2度目の出場
2010年	6月9日	『第2回選抜総選挙』実施 大島優子が1位となり、初のセンターポジション獲得
	9月21日	『AKB48 19thシングル選抜じゃんけん大会』実施 内田真由美が初のセンターポジションを獲得
	10月9日	NMB48結成
	12月31日	『第61回NHK紅白歌合戦』に2年連続3回目の出場

2011年	1月1日	大阪・難波「NMB48劇場」にてNMB48初公演
	1月22日	初のドキュメンタリー映画公開
	6月6日	チーム4結成
	6月9日	『第3回選抜総選挙』実施 前田敦子がセンターポジションを獲得
	7月10日	HKT48結成
	9月11日	JKT48（インドネシア）結成
	9月20日	『AKB48 24thシングル選抜じゃんけん大会』実施 篠田麻里子が初のセンターポジションを獲得
	9月30日	『柱の会』を廃止
	10月1日	TPE48（台北）発足を公式ブログにて発表する（結成、活動は行われていない）
	10月10日	チーム4、劇場初公演
	10月23日	AKB48のライブでHKT48をお披露目
	11月26日	博多「HKT48劇場」にてHKT48初公演
	12月8日	新公式ファンクラブ『二本柱の会』発足
	12月30日	『第53回日本レコード大賞』日本レコード大賞、初受賞
2012年	1月27日	ドキュメンタリー映画第2弾公開
	3月25日	コンサート3日目、前田敦子が卒業を宣言
	3月31日	SDN48卒業コンサート メンバー全員が卒業したため事実上、解散となる
	4月4日	「AKB48 CAFÉ & SHOP NAMBA」をなんばグランド花月内にオープン
	6月6日	『第4回選抜総選挙』実施 大島優子がセンターポジションを獲得
	8月24日	東京ドーム公演開催 チーム再編（組閣）、チーム4を廃止、高橋みなみ総監督就任
	9月18日	『AKB48 29thシングル選抜じゃんけん大会』実施 島崎遙香が初のセンターポジションを獲得
	10月14日	SNH48（上海）結成
	12月30日	『第54回日本レコード大賞』日本レコード大賞、史上6組目の2年連続受賞
2013年	2月1日	ドキュメンタリー映画第3弾公開
	5月22日	31thシングル『さよならクロール』リリース 歴代最高初週売上記録を自ら更新、累計売上も女性アーティスト1位となる
	6月8日	『第5回選抜総選挙』実施 指原莉乃が初のセンターポジションを獲得
	7月	5大ドームツアー（福岡・札幌・大阪・名古屋・東京）開催
	8月21日	32thシングル『恋するフォーチュンクッキー』リリース 13作連続ミリオン達成、「B'z」と並んで歴代1位タイとなる
	8月24日	新にチーム4を結成、キャプテンは峯岸みなみ
	9月18日	『AKB48 34thシングル選抜じゃんけん大会』実施 松井珠理奈がセンターポジションを獲得
	10月30日	33thシングル『ハート・エレキ』リリース、14作連続ミリオン達成 小嶋陽菜、初のセンター
	11月10日	『AKB48グループドラフト会議』開催

AKB48公式サイト<http://www.akb48.co.jp/>をもとに筆者作成

表2からわかるように、当初はインディーズのCDをリリースしており大規模な興行も実施していない。つまり、まず「会いに行けるアイドル」という新しいコンセプトが市場に受け入れられるのか反応を見る時期があり、設立から1年がたった2006年にメジャーデビューをはたしていることがわかる。この初期の時期にオーディションを複数回実施しメンバーを増やすと同時にチームを編成し、AKB48という組織として、特色の共有と組織内のチームで独自性を競う方向性を打ち出している。

またメジャーデビューの後は、2006年に劇場外コンサート、2007年に全国ツアーを実施と、秋葉原という誕生の地にとどまらない展開を行っている。さらに、2008年にSKE48（名古屋・栄）が誕生し、その後2010年のNMB48（大阪・難波）、2011年のHKT48（福岡・博多）と他の地方に順調に広がっている。このことから、興行する場を設定しその場でエンターテインメントを提供する人材を育成するという、秋葉原から始まったAKB48と同様の事業の仕組みを、日本の地域市場へ拡大していることがわかる。

3-4. AKB48のコンセプト

「会いに行けるアイドル」という今までにない新しいコンセプトを打ち出したAKB48の事業発展の経緯を見ていくと、宝塚歌劇と同様の新人を育成する制度と興行の連携というビジネススキームを基盤になりたっていることがわかる。

また、CDを購入するとAKB48メンバーとの握手会への参加や選抜チームを決めるための総選挙に投票できる等の特典があり、消費者（ファン）とAKB48のグループメンバー全体との関係性が構築され、その関係性をもとに価値を作り上げる（投票結果による選抜メンバーのCDが作成される）こともされている。

AKB48では、握手会や総選挙やじゃんけん大会など、多くの消費者（ファン）が参加型でアイドルを育成している実感を得られ、かつサービスの特性である「無形性」と「同時性」と「不安定性」を活かしたハプニングがあり、AKB48ならではの差別化を生み出している。

そして、その時々的一生懸命なメンバーの様子が、アイドルという偶像の世界に、「マジ」や「ガチ」といった言葉で形容されるリアル感をもたらし、「会いに行けるアイドル」という一見すると成立させることが難しいと思われる新しい付加価値を実現し、市場で地位を確立（2013年5月現在シングルCD売り上げ総数は2185万枚を超え女性アーティスト歴代1位）した。

つまり秋元康氏はAKB48をプロデュースするにあたり、サービスの特性を踏まえた企業家の行動としての三つのポイント「新しい価値の創造」・「サービス提供のマネジメント」・「消費者との関係性構築と価値提供の仕組み」を、すべて満たしているといえよう。

秋元康氏は「AKBも本能だけでやってきて、ふと振り返ると、これの究極の形が宝塚だなと思うんだよ」（CQJAPAN, 117号, 72頁）と、AKB48を当初から設計図に基づいて制度化したとは語っていないが、その時々に応じた行動をとった結果として、宝塚歌劇と同じ仕組みを有していることを認めている。

そして、表2からわかるように、AKB48は、2011年にJKT48（インドネシアのジャカルタ）、2012年SNH48（上海）など海外の地域で姉妹グループができるグローバルな展開となっている。

4. まとめ：「見えない差別化」構築

小林一三氏と秋元康氏、彼らが「宝塚歌劇」と「AKB48」というエンターテインメント事業の確立を目指して歩んだプロセスを比較分析すると、四つの共通点を上げることができる。ただし、事例ごとに特色があるため、その点について項目ごとにまとめておく。

- ① サービスを消費者に届ける「場」を当初から設定
 - ・宝塚歌劇は電鉄事業開業のため、劇場の場所は当初から設定されていた。
 - ・AKB48では劇場は必要だとされたが、秋葉原に限定されていたわけではない。
- ② サービス提供の責任を担う人材育成の仕組みの制度化
 - ・宝塚歌劇は宝塚音楽学校の入学試験による選抜と学校での育成、音楽学校卒業生のみが劇団員になれる。
 - ・AKB48はオーディション選抜と研究生制度・レッスンによる育成がされ、一定期限内にプロダクションへの所属が決まらない場合はメンバーとして認められない。
- ③ ファンとの関係性構築による付加価値の創出
 - ・宝塚歌劇は女性だけの劇団という特殊性によりファン層を限定し、そのファンがタカラジェンヌの応援のための私設ファンクラブを作るなど関係性が構築され、リピーターを生み出している。
 - ・AKB48は会いに行けるアイドルというコンセプトと、オタクと評されるようなファンとの交流の場やファンの応援を具体化する場を設定し関係性を構築し、コアなファンだけが関われる付加価値を生み出している。
- ④ 選抜のプロセス明示による差別化の創出
 - ・宝塚歌劇はスター選抜のプロセスが興行を通じてわかるので、ファンは公演を楽しむと同時に、スターを育成することも楽しめる。
 - ・AKB48は総選挙などファンがどれだけ応援するのかによって選抜の結果が明確になり、この選抜のプロセスに直接参加できることが差別化となっている。

四つの共通点から、「宝塚歌劇」と「AKB48」という日本を代表するエンターテインメントの事例では、サービスの特性を踏まえた事業創造がされたことが明らかである。

さらに、企業家としての彼らの行動は、消費者の動向を反映させながら工夫をすることが必要なエンターテインメント事業を提供するために、新しい付加価値（コンセプト）を提供することを意図してはいたが、綿密に細部まで設計されたものではなかったことがわかる。

つまり、形のないサービスだからこそ「見えない差別化」を目指し、秋元康氏の言葉を借り

れば「本能的」に実現しようとした結果、オリジナリティの高いエンターテインメントの提供につながったと考えられる。

育成を興行に織り込むために、場や教育の場を設定すること、その育成のプロセスにファンが関与できる情報提供や場が設定されていること、さらに育成された人材が「卒業」していくことにより新しい需要創造ができること、こうした共通の特色が「宝塚歌劇」と「AKB48」という日本オリジナルのエンターテインメントに競争力を創出していると考えられる。

今回取り上げた二つの事例は、消費者に購入前に不安感をいだかれ、だからこそ一度気に入るとリピートされる可能性が高いエンターテインメントのサービスを提供するにあたり、場が重要であることを、小林一三氏は後付けで、秋元康氏は最初に理解していた。加えて、一定レベルのものを提供することの難しさと消費者から飽きられてしまうリスクも高いことを認識し、人を育てながらサービス提供し、新しい人材が新規性を継続的にもたらす仕組みを整えている。

そして、一定期間内にリピートを促しながらかつ何らかの新鮮さをサービス提供に盛り込む必要があることを消費者の動向から認識し、このプロセスに継続的に足を運ぶ消費者や興味がある消費者との関係性を作り、そこから参加する消費者が付加価値を作り出すことに自ら参加できるような工夫を創出している。

さらに、本稿で指摘したポイントを短期間に行うことが、流行という波を乗り越え、彼らが提供した新しい付加価値に市場での地位を確立させて、事業を定着させることにつながった重要な点だといえる。

本研究は、科研費基盤研究（c）課題番号21530370、並びに京都女子大学平成24年度学外助成金の経費助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献・参考ホームページ

- 秋元康・鈴木おさむ (2002)、『天職』朝日新聞出版。
- 伊藤宗彦 (2010)、「サービスによる新たな価値創造」伊藤宗彦・高室裕史編著『1からのサービス経営』中央経済社、127-142頁。
- 今枝昌宏 (2010)、『サービスの経営学』東洋経済新報社。
- 植田紳爾 (2002)、『宝塚 百年の夢』文藝春秋。
- 加護野忠男 (1999)、『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所。
- 川崎賢子 (2005)、『宝塚というユートピア』岩波書店。
- 小林一三 (1953)、『逸翁自叙伝〜青春、そして阪急を語る』阪急電鉄総合開発事業本部コミュニケーション事業部。
- 小林一三 (1980)、『宝塚漫筆』阪急電鉄。
- 阪田寛夫 (1983)、『わが小林一三—清く正しく美しく』河出書房新社。
- 宝塚歌劇検定委員会編、宝塚歌劇団監修 (2010)、『宝塚歌劇検定公式基礎ガイド2010』阪急コミュニケーションズ。
- 宝塚歌劇検定委員会編、宝塚歌劇団監修 (2011)、『宝塚歌劇検定公式基礎ガイド2011』阪急コミュニケーションズ。
- 田原総一朗責任編集 (2013)、『AKB48の戦略 秋元康の仕事術』アスコム。
- 津金澤聰廣 (1991)、『宝塚戦略〜小林一三の生活文化論』講談社。
- 西尾久美子 (2007)、『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 西尾久美子 (2009)、「地域におけるエンターテインメント産業の研究—宝塚歌劇の人材育成」『地域イノベーション』第1号、25-32頁。
- 西尾久美子 (2010)、「エンターテインメント産業のキャリア形成と興行—宝塚歌劇の事例—」『現代社会研究』第13号、49-62頁。
- 西尾久美子 (2012)、「エンターテインメント産業のビジネスシステム—宝塚歌劇の劇場型選抜の仕組み—」『日本情報経営学会誌』第33号、第2巻、25-37頁。
- 山本昭二 (2007)、『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。
- 和田 充夫 (1999)、『関係性マーケティングと演劇消費—熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモンド社。
- 『夢を描いて華やかに—宝塚歌劇80年史』(1994)、宝塚歌劇団。
- 『宝塚90年史 すみれの歳月を重ねて』(2004)、阪急コミュニケーションズ。
- 『CQJAPAN』(2013)、コンデナスト・ジャパン 巻177号、71-75頁。

AKB48 公式サイト <http://www.akb48.co.jp/>